

## **BAB II**

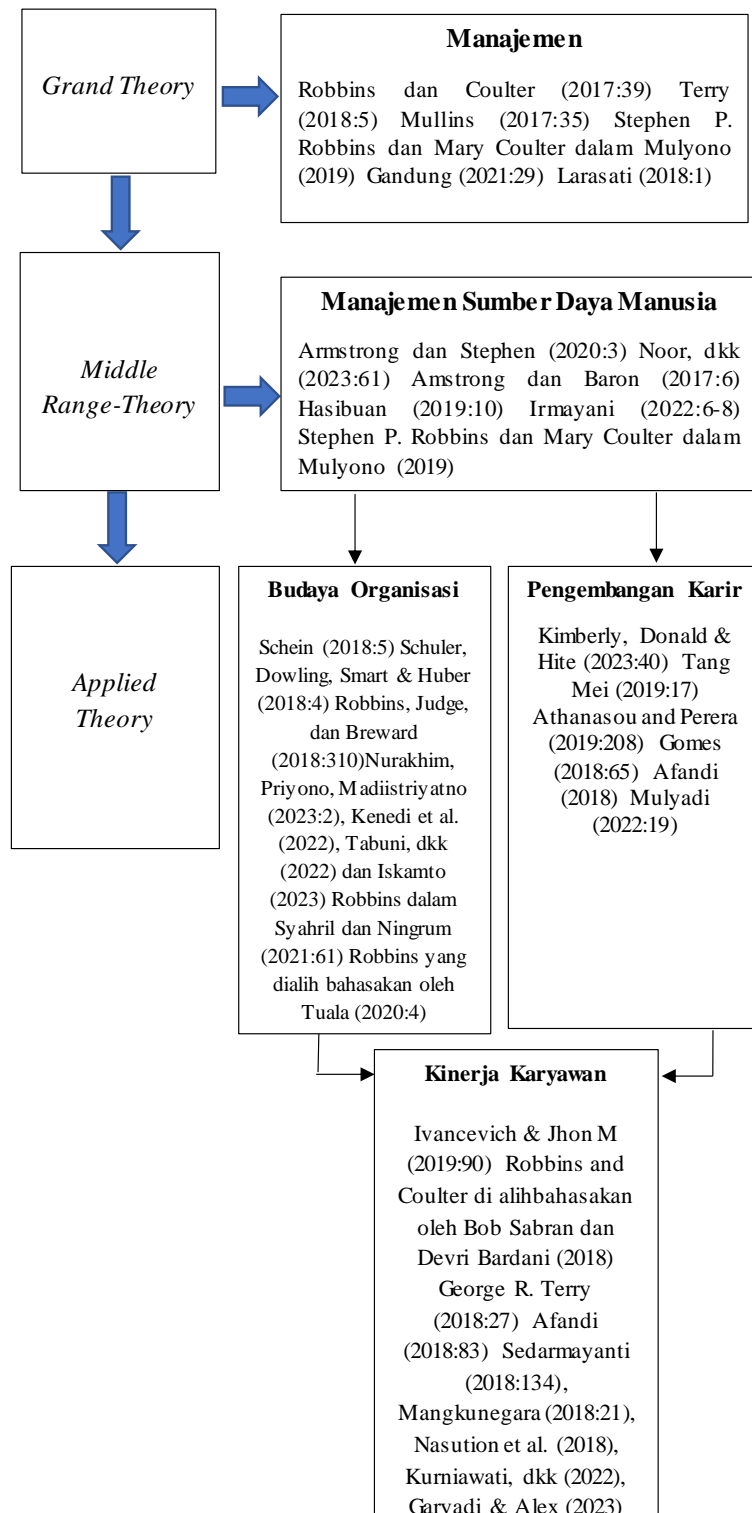
### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah dan berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengemukakan beberapa teori menurut beberapa ahli yang relevan dengan variabel penelitian.

##### **2.1.1 Landasan Teori yang digunakan**

Landasan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yaitu terdiri dari : *grand theory, middle theory dan applied theory*. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah kerangka landasan teori dalam bentuk gambaran untuk lebih mudah dipahami:



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

**Gambar 2.1**  
**Landasan Teori**

## 2.1.2 Manajemen

Dalam kehidupan sehari-hari keberadaan manajemen sangatlah membantu aktivitas individu ataupun organisasi untuk mempermudah pekerjaan, karena manajemen lebih memfokuskan dalam pembagian kerja sesuai dengan keahlian dan bekerja sama dengan orang lain. Secara umum, manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan langkah awal untuk melakukan kegiatan pengelolaan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai. Manajemen melibatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses maupun kegiatan organisasi. Berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Robbins dan Coulter (2017:39) menyatakan bahwa: *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively”*.

Menurut Terry (2018:5) menyatakan bahwa: *“Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively”*

Menurut Mullins (2017:35) Menyatakan bahwa: *“Management is a of increasing productivity through planning, organizing, leading and controlling”*.

Menurut Larasati (2018:1) menyatakan bahwa: “Manajemen merupakan suatu kebutuhan yang tak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode dalam beraktivitas untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam berorganisasi”.

Dari pengertian menurut para ahli yang sudah dipaparkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien dengan mengimplementasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian secara baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan dilakukan dengan cara pengelolaan bagian internal organisasinya dengan efektif dan efisien. dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang dapat menjadi tolak ukur seorang manajemen melakukan penerapan manajemen di suatu organisasi dengan baik. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dikutip dalam Mulyono (2019) adalah sebagai berikut :

#### **1. *Planning* (Perencanaan)**

Kegiatan merencanakan semua karyawan secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis.

- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh.
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Kegiatan untuk mengatur semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggungjawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

## 3. *Directing* (Pengarahan)

Kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membentuk tercapainya tujuan bersama. Proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-

usaha yang mendukung tercapainya tujuan.

#### 4. *Controlling* (Pengendalian)

Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian adalah sebagai berikut :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditentukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi yang terkait dengan pencapaian

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang terdiri dari empat fungsi sangat penting bagi organisasi karena bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil (*goals*) secara maksimal untuk masa depan organisasi sendiri.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

#### **2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan bagi setiap manajer. Karena unsur yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang

belum atau kurang atau tidak ada. Menurut Gandung (2021:29) unsur-unsur manajemen itu terdiri dari orang (*men*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan-bahan (*materials*), mesin-mesin (*machines*), dan pemasaran (*market*) disingkat dengan 6M. Berikut ini pemaparan masing-masing unsur-unsur dari manajemen tersebut:

1. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara serta dijaga dengan baik. Sumber daya manusia dapat disebut dikelola dengan baik apabila manusia yang terlibat dalam organisasi dapat menjalankan fungsi manajemen dengan tepat.

### 2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang digunakan untuk menggantikan manajemen personalia yang berkaitan dengan proses pengelolaan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Armstrong dan Stephen (2020:3) menyatakan bahwa: “*Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations* yang artinya Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam atau organisasi”.

Menurut Noor, dkk (2023:61) menyatakan bahwa: ““*Human resource management is the process of plannig, organizin, leading, and contrlling all activities of labor procurement, employee development, compensation, employee maintenance, and termination of employment based on applicable laws and regulations. To achieve the goals and objectives of individual employee, the company and society.*”

Menurut Amstrong dan Baron (2017:6) menyatakan bahwa: “*Conceptuallty, human resource management can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business*”.



Menurut Irmayani (2022) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan dapat diinterpretasikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi termasuk perusahaan memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai untuk mengatur semua sumber dayanya yang di dalamnya mencakup sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia memang sulit untuk dirumuskan karena bersifatnya variasi sesuai dengan tujuan yang telah dibuat oleh masing-masing organisasi. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialihbahasakan oleh Mulyono (2019) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu terdiri dari beberapa tujuan yang akan disajikan pada halaman berikutnya:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, serta tujuan individual.

### **2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas

manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialihbahasakan oleh Mulyono (2019) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi *planning* yaitu menyusun rancangan sekitar kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Perencanaan sumber daya manusia menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

- b. Pengorganisasian (*Staffing*)

Fungsi *staffing* yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antar pekerjaan, antar personil, dan faktor-faktor fisik lainnya, yang kesemuanya dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang di dalam struktur tersebut sesuai dengan keahlian masing-masing, *put the right men in the right job*.

- c. Pengarahan/Penggerakan (*Directing/Leadership*)

Fungsi *directing* yaitu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi. Dalam implementasinya fungsi ini didukung oleh program *motivating, leading, communicating, and deployment*.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi *controlling* yaitu diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan. Melalui fungsi ini manajer sumber daya manusia dapat menentukan di mana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

a. Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).

b. Fungsi Pengembangan

Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa

(*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan bertanggung jawab karyawan tersebut.

d. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di mana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

e. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan porogram K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau instansi, bauran dari segala nilai,

keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *organization culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

Menurut Schein (2018:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah: *“Organizational culture is a dynamic phenomenon that surrounds us all the time, constantly enacted and is created by our interactions with others and is shaped by leadership behaviors, and the set of structures, routines, rules, and norms that directing and limiting behavior”*.

Menurut Schuler, Dowling, Smart & Huber yang dikutip oleh Priyono dan Marnis (2018:4-5), menyatakan bahwa: *“Human resource management (HRM) is*

*the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society."*

Menurut Nurakhim, Priyono, dan Madiistriyatno (2023:2) mendefinisikan "Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja".

Menurut Robbins, Judge & Beward (2018:310) mendefinisikan *Organizational culture is a system of various meanings carried out by members of an organization that distinguishes the organization from other organizations*. Atau budaya organisasi suatu sistem berbagai makna yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi guna memberikan reaksi terhadap lingkungan disekitarnya menjadi pedoman bersama dalam memecahkan suatu masalah internal dan eksternal.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal

batas tingkah laku individu yang ada di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut:

Menurut Robbins dalam Syahril dan Ningrum (2021:61), memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Sebagai perbandingan yang jelas antara satu perkumpulan dengan perkumpulan yang lainnya. Setiap organisasi menganut falsafah, visi, misi, motto dan tujuan yang beragam antara satu dengan lainnya. keberagaman ini akan menghasilkan pola berpikir dan perilaku yang berbeda-beda pula antara satu perkumpulan dengan perkumpulan lainnya.
2. Budaya organisasi membawa atau membentuk suatu perasaan terhadap identitas tersendiri bagi para anggota organisasi. Anggota organisasi akan bangga menjadi bagian daripada organisasi yang mempunyai budaya yang kuat dan mereka akan bekerja lebih giat lagi untuk kepentingan organisasi.
3. Budaya organisasi yang kuat mendukung munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi dalam organisasi. Kepentingan dan keperluan organisasi ialah di atas segala-galanya.
4. Budaya organisasi adalah sebagai ikatan sosial yang membantu menyatukan atau mempersatukan komponen-komponen dalam suatu organisasi. Budaya organisasi akan membentuk perilaku dan aktivitas yang disepakati bersama dan menghapuskan kepentingan yang bersifat pribadi atau kelompok.
5. Budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kawalan yang memandu dan menciptakan sikap serta perilaku anggota organisasi.



### **2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Tuala (2020:4) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki 7 karakteristik, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individuindividu.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Berdasarkan

dimensi ini peneliti memilih teori yang bersumber dari Robbins and Mary, karena teori ini sesuai dengan apa yang peneliti bahas dalam usulan penelitian.

Menurut Robbins, Judge & Breward (2018:315) dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut:

1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan risiko)

Berkenaan dengan dorongan dari organisasi bisnis agar karyawan memiliki kemampuan dalam berinovasi serta berani untuk mengambil risiko atas inovasi yang dilakukannya.

2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)

Berkenaan dengan sejauh mana karyawan bekerja dengan memperlihatkan kemampuan dalam melakukan tindakan yang presisi (kecermatan), melakukan proses analisis, dan perhatian terhadap detail, sehingga seluruh pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi.

3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Berkenaan dengan sejauhmana organisasi dan manajemen organisasi berfokus pada hasil yang diperoleh.

4. *People orientation* (Orientasi orang)

Berkenaan dengan keputusan organisasi dan manajemen yang ada di dalamnya dalam memperhitungkan dampak hasil yang diperoleh terhadap individu yang ada di dalam organisasi bisnis tersebut.

5. *Team orientation* (Orientasi tim)

Berkenaan dengan keputusan untuk membentuk tim kerja yang mampu dan handal dalam bekerjasama. Perhatian terhadap kemampuan individu tetap di

perhatikan namun kemampuan untuk bekerjasama dengan kelompok juga sangat penting diperhatikan.

6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Berkenaan dengan semangat, dorongan, agresivitas, serta keinginan individu yang ada di dalam organisasi bisnis untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan kinerja terbaik.

7. *Stability* (Stabilitas)

Berkenaan dengan kegiatan organisasi bisnis yang menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan. Status quo sesungguhnya dapat dipertahankan jika kondisi lingkungan organisasi bisnis mengharuskannya tetap berlangsung.

### **2.1.5 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin karirnya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarir. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karir terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti.

#### **2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara

maksimum. Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Berikut ini adalah beberapa definisi mengenai variabel pengembangan karir menurut para ahli:

Menurut Afandi (2018) pengembangan karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Menurut Kimberly, Donald & Hite (2023:40) mengatakan bahwa *“career development is an interactive endeavor, including both organizations and employees. Although increasingly, individual employees are taking more responsibility to seek out opportunities to learn and develop the skills and knowledge they will need for future career initiatives, making individuals “the primary agents for their own career development”*

Menurut Tang Mei (2019:17) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah *“Refers to life long psychological and behavioral process as well as a contextual influences shaping one's career over the life span; involves the person's creation of a career pattern, decision-making style, integration of life roles, values expression, and life-role self-concepts”*

Menurut Athanasou dan Prera (2019:208) mengatakan bahwa: *“Career development is the result of the process of individual efforts in carrying out a task or job role which is characterized by obtaining a level from one level to the next level that is better than the previous one”*

Menurut Gomes (2018:73) mengatakan bahwa : "*Career development is a process and activity to prepare an employee for a future organizational position.*"

Dari beberapa definisi menurut para ahli mengenai pengembangan karir dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adaah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Menurut Mulyadi (2022:17) bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Diantara manfaatnya tersevut adalah sebagai berikut:

Bagi karyawan:

1. Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
2. Mengetahui jalur karir pengembangan karir karyawan dalam organisasi.
3. Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembanga karirnya.

Bagi perusahaan:

1. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (*turn over rate*).
2. Membantu terlaksananya program kaderisasi.
3. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja.

Di dalam sistem pengembangan karir, pegawai bertanggung jawb terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab manajemen karir. Dua

proses yang berbeda tetap terkait dan dipadukan menjadi pengembangan karir, kemitraan antara organisasi dan pegawai.

Pengembangan karir membantu pegawai menelaah jalur karir yang akan datang dan membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat pegawai agar serasi antara kebutuhan pribadinya dengan organisasi. Pengembangan karir organisasi bisa meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi sumber daya manusia yang efisien, dan loyalitas diantara pegawai.

### **2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian dalam Mulyadi (2022:19) terdapat faktor-faktor Yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

#### **1. Prestasi Kerja**

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

#### **2. Kesetiaan pada organisasi**

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama

#### **3. Pembimbing dan sponsor**

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor

adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh. Bawahan kunci kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Adapun dimensi pengembangan karier Menurut Gomes (2018:65) yaitu :

- a. Perencanaan karier (*career planning*), adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan yang didukung oleh departemen SDM untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier. Indikator perencanaan karier meliputi:
  - (1) Kesesuaian minat dengan pekerjaan.
  - (2) Peluang pengembangan karier di dalam perusahaan.
  - (3) Kejelasan rencana karier jangka panjang & jangka pendek.

b. Manajemen karier (*career management*), adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yakni memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Indikator manajemen karier meliputi:

- (1) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia.
- (2) Menyebarkan informasi karier.
- (3) Publikasi lowongan pekerjaan.
- (4) Pendidikan dan Pelatihan.

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dai berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperlihatkan kecuali sudah dangat buuk atau segala sesuatu jadi serbasalah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghasapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk perusahaan yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kata kinerja adalah singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Dalam hal ini, kata *performance* umumnya merujuk pada “*job performance*” atau “*actual performance*” yang artinya suatu



prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam konteks manajemen, pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab.

Kinerja karyawan merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan unsur karyawannya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan karyawannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Ivancevich & Jhon M (2019:90) menyatakan bahwa : *“Performance as the quality and quantity of the achievement of tasks, whether carried out by individuals, groups or companies”*.

Menurut Robbins and Coulter di alihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:136) menyatakan bahwa : *“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”*.

Menurut George R. Terry (2018:27) menyatakan bahwa : *“Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it”*.

Sedangkan menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan dari beberapa definsi di atas dapat diinterpretasikan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu, kinerja karyawan menjadi perhatian utama setiap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan usahanya. Karyawan merupakan sumber daya manusia perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

#### **2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara rutin yang dinilai oleh atasan secara langsung. Perusahaan melakukan kegiatan penilaian kinerja dengan tujuan untuk mengukur kinerja para karyawan tersebut yang nantinya digunakan sebagai bahan evaluasi hasil kerja karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2018:134) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja karyawan di atas terdapat banyak manfaat dari penilaian kinerja, menurut Sedarmayanti (2018:134) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja

Penilaian kerja yang baik memberikan umpan balik bagi pimpinan dan karyawan dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2. Memberi Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

4. Melalui penilaian kinerja, karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

5. Penyesuaian Kompensasi

Melalui penilaian kinerja dapat membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

#### 6. Keputusan Promosi dan Demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

#### 7. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, sehingga penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

#### 8. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi

Kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu proses rekrutmen dan seleksi.

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2018:21) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)* artinya atasan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) atasan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan atasan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja menjadi masalah yang sering kali dihadapi

oleh perusahaan, oleh karena itu setiap manajemen dalam perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga untuk mencapai tujuan perusahaan akan lebih mudah.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Robbins and Coulter di alihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:136) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari wawancara penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini. Sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian ini yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah mempublikasikan pada beberapa judul cetakan dan jurnal online.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian,Sumber   | Hasil Penelitian  | Persamaan  | Perbedaan         |
|----|--|---|--|-------------------|
| 1. | Kurniawati, Setiadi, dan Rahayu (2022)<br><br>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karir | Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan | Lokasi Penelitian |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber   | Hasil Penelitian  | Persamaan   | Perbedaan   |
|----|---|---|---|---|
|    | <p>Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo.</p> <p><i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis</i> 11(1):85–92.</p>   | <p>berpengaruh terhadap.kinerja pegawai.</p>  |   |   |
| 2. | <p>Manalu (2018)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Batam.</p> <p><i>Jurnal EQUILIBIRIA</i> 5(2):100–114.</p>   | <p>Hasil penelitian manunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN</p>                                    | <p>Variabel Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Variabel Kompetensi, Lingkungan Kerja. Lokasi Penelitian</p> |
| 3. | <p>Azizi, Karlinda, dan Sopali (2021)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Padang</p> <p><i>Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research</i> 5(3):539.</p> | <p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, pengembangan karir dan <i>self efficacy</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. POS Padang.</p> | <p>Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Variabel <i>Self Efficacy</i> Lokasi Penelitian</p>          |
| 4. | <p>Tiyanti, Wilujeng, dan Nugraha (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya</p>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi,</p>  | <p>Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan</p>                   | <p>Variabel Komitmen Karyawan Lokasi</p>                        |



Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan                   |
|----|--|--|--|-----------------------------|
|    | Organisasi, Komitmen Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang<br><br><i>Journal Riset Mahasiswa Manajemen 7(1):1-6.</i> | komitmen karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan umum daerah tirta kanjuruhan kabupaten malang  | Kinerja Karyawan   | Penelitian                  |
| 5. | Garyadi & Alex (2023)<br><br><i>The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance</i><br><br><i>European Journal of Business and Management Research 5(2)</i>     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh sebesar 42,2% terhadap kinerja karyawan.   | Variabel Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan | Lokasi Penelitian           |
| 6. | Anggraini (2019)<br><br>Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan Pada PDAM Tirta Nadi Cabang Sunggal<br><br><i>Jurnal Creative Agung 9(2):58-73.</i>                | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan sebesar 61,00% terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Nadi Cabang Sunggal | Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan | Lokasi Penelitian           |
| 7. | Nuranisyah dan Kusumayadi (2021)   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi   | Variabel Budaya Organisasi dan                                       | Variabel Pengembangan Karir |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber   | Hasil Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|---|--|--|---|
|    | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Bima<br><br><i>Jurnal Cahaya Mandalika</i> 2(2):59–68.   | berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  | Kinerja Karyawan                                 | Lokasi Penelitian                                   |
| 8. | Ruktipriangga, Putra, dan Julaeha (2022)<br><br>Pengaruh Remunerasi, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Dompu<br><br><i>Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business</i> 5(2):401–13. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi, motivasi dan pengembangan secara simulltan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Dompu | Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan | Variabel Remunerasi, dan Motivasi Lokasi Penelitian |
| 9. | Fahrizi (2020)<br><br>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Bukit Kemuning Di Lampung Utara<br><br><i>Jurnal Manajemen Mandiri Saburai</i> 4(2):19–26.   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kkantor Kecamatan Kemuning di Lampung Utara                           | Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan  | Lokasi Penelitian                                   |

Lanjutan Tabel 2.1

| No  | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan  |
|-----|--|--|--|--|
| 10. | Faishol dan Priyono (2023)<br><br>Pengaruh Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan dengan Moderasi Iklim Organisasi pada KPP Pratama Demak<br><br><i>Jurnal Ekonomika</i> 7(1):73–82. | organisasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan moderasi iklim organisasi pada KPP Pratama Demak   | Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja karyawan | Variabel Komitmen Organisasional dan moderasi iklim Organisasi Lokasi Penelitian |
| 11. | Sinaga, Silaen, dan Aprian (2021)<br><br>Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di P.T. Pelni Lhoksumawe<br><i>Jurnal Darma Agung</i> 29(3):404–15   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karir secara simultan menunjukkan bahwa berpengaruh terhadap kinerja karyawan di P.T Pelni Lhoksumawe                               | Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja karyawan | Variabel Disiplin Kerja Lokasi Penelitian  |
| 12. | Nasfi, Rahmad, and Sabri (2020)<br><br>Pengaruh Diklat Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan Dinas Koperasi Umkm Provinsi Sumatera Barat<br><br><i>Jurnal Al-Fikrah</i> 8(1):11                          | Hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat kepemimpinan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat | Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja karyawan | Variabel Diklat Kepemimpinan Lokasi Penelitian                                   |
| 13. | <i>Akbar and Hermiati</i> (2023)   | Hasil yang diperoleh dimana Budaya Organisasi  | Budaya Organisasi, Kinerja                       | Motivasi Stres Kerja, Kepuasan   |

Lanjutan Tabel 2.1

| No  | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian   | Persamaan                                       | Perbedaan  |
|-----|--|--|---|--|
|     | <p><i>The Effect of Work Stress Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable PT. Indomarco Prismaatama Bekasi Branch</i></p> <p><i>Management Studies and Entrepreneurship Journal 4(4):3242–50</i></p> | <p>berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>   | Pegawai   | Kerja Sebagai Variabel Intervening Lokasi Penelitian |
| 14. | <p>Setyorini, Santi, dan Anggiani (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT. Garuda Indonesia Tbk</p> <p><i>E-Jurnal Akuntansi 31(2):427–437</i></p>  | <p>Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk.</p>   | Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan | Variabel Komitmen Organisasi Lokasi Penelitian       |
| 15  | <p>Iis et al. (2022)</p> <p><i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At the Office of Agriculture and</i></p>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, pengembangan karir dan lingkungan kerja juga berpengaruh</p> | Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai | Variabel lingkungan kerja                            |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian   | Persamaan   | Perbedaan                |
|----|--|--|---|--------------------------|
|    | <p><i>Livestock in Aceh</i></p> <p><i>International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS) 2(2):227–36</i></p>  | <p>langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja secara parsial memediasi pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap kinerja.</p>                      |   |                          |
| 16 | <p>Nasution, Mariatin, and Zahreni (2018)</p> <p><i>The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) 6(1)57:65</i></p> | <p>Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> | <p>Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai</p> | <p>Lokasi Penelitian</p> |
| 17 | <p>Mekka, Hamid, and Zainal (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at Bappeda and Statistics of Bone Regency</i></p> <p><i>Pinisi Business Administrasion Review 2(2): 117-122.</i></p>              | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>   | <p>Variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan</p>                    | <p>Lokasi Penelitian</p> |
| 18 | <p>Iskamto (2023)</p>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan</p>  | <p>Variabel budaya</p>  | <p>Lokasi penelitian</p> |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian  | Persamaan   | Perbedaan                |
|----|--|---|---|--------------------------|
|    | <p><i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Management and Digital Business</i><br/>2(1): 47-55</p>   | <p>bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Diketahui bahwa Budaya Organisasi memberikan kontribusi sebesar 26,6% terhadap kinerja karyawan, sisanya sebesar 73,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>   | <p>organisasi dan kinerja karyawan</p>                |                          |
| 19 | <p>Kenedi, Satriawan, and Khaddafi (2022)</p> <p><i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences</i><br/>2(6):380–87.</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pengguna jasa, dan perbaikan berkelanjutan) secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan untuk uji parsial variabel integritas mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> | <p>Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai</p> | <p>Lokasi Penelitian</p> |
| 20 | <p>Katharina and Dewi (2020)</p> <p><i>The effect of career</i></p>  | <p>Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Pengembangan</p>  | <p>Pengembangan karir dan kinerja karyawan</p>        | <p>Lokasi Penelitian</p> |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber  | Hasil Penelitian  | Persamaan                                      | Perbedaan                |
|----|--|---|--|--------------------------|
|    | <p><i>development on employee performance through work satisfaction as a variable of mediation</i></p> <p><i>International Journal of Business, Economics and Law 22(1):1-7.</i></p>                                     | <p>karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja</p>  |  |                          |
| 21 | <p>Hamidah et al. (2021)</p> <p><i>The Effect of Career Development on Employee Performance at PT Angkasa Pura Solusi</i></p> <p>Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 9, No. 2, November 2021, pp. 550 - 559 ISSN</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai jika dilihat dari uji t dengan nilai thitung &gt; ttabel (7,185 &gt; 1,988) dengan tingkat signifikan 0,05. Berdasarkan analisis koefisien determinasi terlihat nilai R Square sebesar 0,398 atau 39,8% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir.</p> | <p>Pengembangan karir dan kinerja karyawan</p> | <p>Lokasi Penelitian</p> |

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat diinterpretasikan bahwa adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat juga beberapa hal kesamaan dan perbedaan mengenai variabel yang diteliti diantaranya yang dilakukan oleh penulis dan yang dilakukan oleh penelitian terdahulu. Lokasi dalam penelitian ini adalah PT. Pegadaian CP Cimalaya. Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kuantitatif dengan waktu penelitian yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan landasan ilmiah yang memuat teori-teori yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017:60) kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel dependen dan independen.

#### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, disamping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga oleh faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah



kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai-nilai dan hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa.

Penelitian yang dilakukan oleh Tabuni, dkk (2022) mengemukakan bahwa dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Kenedi et al. (2022) mengemukakan bahwa hasil penelitiannya yaitu *“The results showed that organizational culture (professionalism, integrity, service user orientation, and continuous improvement) as a whole had a positive effect on employee performance. Meanwhile, for the partial test, the integrity variable has the most significant effect on employee performance, yang artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pengguna jasa, dan perbaikan berkelanjutan) secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan untuk uji parsial variabel integritas mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai.”*

Diperkuat juga melalui penelitian yang dilakukan oleh Iskanto (2023) mengemukakan bahwa hasil penelitiannya yaitu *“The results indicated that Organizational culture significant effect on performance. It was found that Organizational Culture contributed 26.6% to employee performance, the remaining 73.4% was influenced by factors not examined in this study, yang artinya Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Diketahui bahwa Budaya Organisasi memberikan kontribusi*

sebesar 26,6% terhadap kinerja karyawan, sisanya sebesar 73,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.”

Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baiknya penerapan dan pemahaman budaya perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawannya dalam pelaksanaan tugasnya maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya untuk kemajuan perusahaan.

### **2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karier merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia. Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karier. Semakin bagus sistem pengembangan karier karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan kariernya. Dengan demikian, pengembangan karir karyawan pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam, menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan eksistensinya di masa depan SDM yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan pendidikan dan pelatihan guna untuk mengembangkan karier karyawan di perusahaan.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasfi, dkk (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Umkm Provinsi Sumatera Barat. Selain itu didukung juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safhira (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 38,5%.

Sama dengan halnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Katharina & Dewi (2020) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.”

Penelitian yang dilakukan oleh Hamidah et al. (2021) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa “*The results showed a positive influence between career development and employee performance*, yang artinya Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.”

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dengan pengembangan karier, pegawai akan semakin berkembang dan lebih kreatif, dimana akan berdampak pada Kinerja karyawan yang tinggi atas suatu tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan atas suatu tugas dan tanggung jawabnya tidak dapat dilepaskan dari usahanya untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik. Keberhasilan di dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan banyak ditentukan oleh pengembangan karier. Karyawan akan mempunyai kinerja tinggi, salah satunya dikarenakan adanya pengembangan karier yang memotivasi karyawan di dalam meningkatkan kinerjanya.

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik yaitu budaya organisasi yang dapat disesuaikan dan dapat diterapkan dengan dengan situasi dan kondisi suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang tidak baik, bisa saja disebabkan oleh budaya organisasi yang kurang tepat dalam perusahaan tempatnya bekerja. Maka dari itu diperlukan adanya penerapan indikator yang sesuai dengan keadaan budaya organisasi pada perusahaan tersebut.

Selain itu adanya pengembangan karir kepada seorang karyawan merupakan sebuah bagian dari faktor kinerja. Pengembangan karir sangat diinginkan oleh setiap karyawan karena akan mendapatkan hak – hak atas apa yang telah diperoleh sebelumnya, dan hal tersebut merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya pengembangan karir di suatu perusahaan diharapkan mampu menjadi suatu motivasi yang akan membuat karyawan memberikan hasil kinerja yang baik juga.

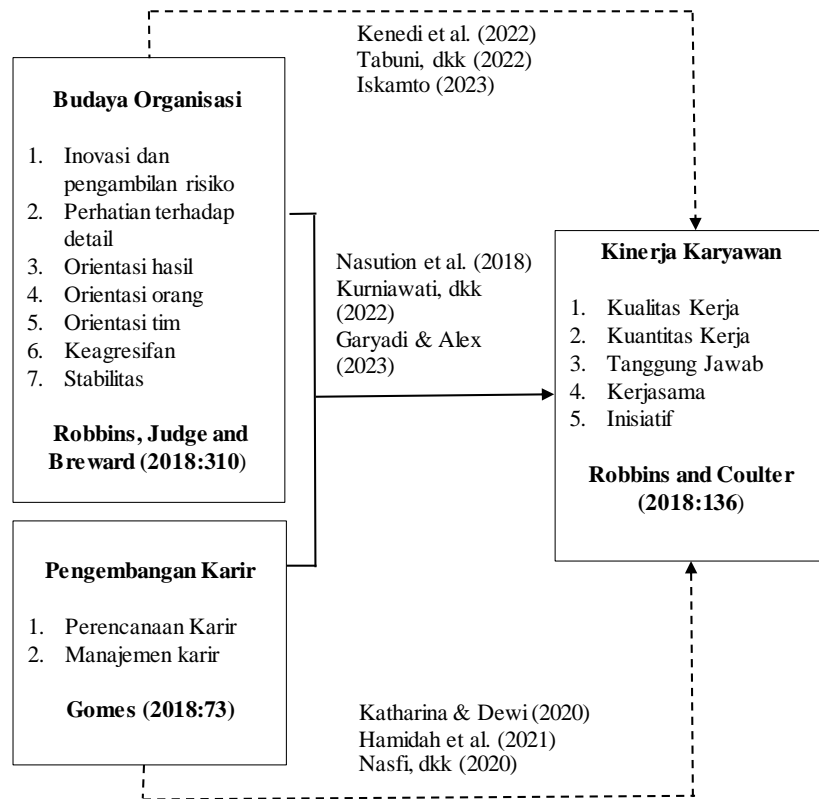
Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati, dkk (2022) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu sejalan

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Garyadi & Alex (2023) menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 42,4%, sedangkan sisanya sebesar 57,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Diperkuat juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution et al. (2018) dengan hasil penelitian mengemukakan bahwa “Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana jika budaya organisasi dan pengembangan karir ditingkatkan secara bersama maka kinerja pegawai akan ikut meningkat, begitu juga sebaliknya apabila budaya organisasi dan pengembangan karir menurun maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan ikut menurun juga.

Berikut merupakan paradigma penelitian dimana paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran para ahli yang di anut masing-masing ilmuan. Baik itu tentang hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan bahwa paradigma penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut ini:



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

----- Berpengaruh Secara Parsial

—————> Berpengaruh Secara Simultan

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

Secara simultan:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Secaa parsial:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.